

التخصص الوظيفي وعلاقته باداء المورد البشري في المنظمة الجزائرية

-دراسة ميدانية بمقرالولاية الادارة المحلية بالجلفة-

أ / نجيب مسعود

د/ مهدي عمر

جامعة زيان عاشور بالجلفة

ملخص:

إن موضوع التخصص الوظيفي يعتبر عنصر هام و متغير رئيسي في البناء التنظيمي ، ورغم تناول النظريات الاجتماعية و مختلف الدراسات الامبريقية موضوع التخصص الوظيفي و المورد البشري والتي تحاول إيجاد العلاقة بينهما، من خلال تائيرت التخصص الوظيفي على الافراد العاملين وهذا ما ينعكس على تطور أداء وتعلم المورد البشري داخل المؤسسة ، وعليه فاننا نحاول من خلال هذه الورقة البحثية الوقوف على ما هو موجود في واقع المؤسسات الجزائرية من خلال الميدان الذي اخترناه (مقر ولاية الجلفة – الادارة المحلية) و هذا بتقصي الحقائق ومحاولة التعرف على أنظمة التخصص الوظيفي الموجودة داخلها والتاثيرات التي تنجم عنها في الافراد العاملين .

من خلال البحث فلقد توصلنا الى الاهمية الكبيرة للتخصص الوظيفي ، مما يعود بالنفع على العاملين حيث ان الوظائف تكون محددة المهام ومحددة الافراد ، كذلك فان الاداء الوظيفي يتطور بفضل التعود على نفس المهام حيث مع مرور الوقت يصل العامل الى درجة الاتقان وبالتالي يتطور ادائه ويصبح افضل ، وهذا تحاول الادارة المركزية الوصول اليه ، حتى يصبح تحقيق الاهداف المرجوة من هذا التنظيم.

الكلمات المفتاحية: التخصص الوظيفي ، البناء التنظيمي ، المورد البشري ، المنظمة.

Abstract :

The subject of functional specialization is an important and major variable in organizational structure. Although social theories and various empirical studies deal with the subject of functional specialization and the resource of the young, which tries to find the relationship between them, through the effects of functional specialization on the human resource, this is reflected in the development, In this paper we are trying to identify what is in the reality of Algerian institutions through the field we have chosen (the headquarters of the

state of Djelfa - the local administration) and this is to investigate the facts and try to identify the existing functional specialization systems da And its effects on working individuals.

The job is developed by getting used to the same tasks. As time passes, the worker reaches the level of proficiency and thus his performance improves and becomes better. This is what the central administration is trying to reach, in order to achieve the desired goals of this organization.

key words : Job Specialization, Organizational Structure, Human Resource, Organization.

مقدمة:

ان موضوع التخصص الوظيفي يعتبر من الاهتمامات الاساسية و المحورية التي تبنتها العديد من النظريات الادارية منذ ظهورها مع التوجهات الكلاسيكية وصولا الى النظريات الحديثة، حيث ركزت النظريات الكلاسيكية على الالتزام بالتخصص الوظيفي من خلال ما جاءت به النظرية البيروقراطية مع "فيلبر" وما جاء به "تايلور من خلال الاعتماد على التخصص الوظيفي وتقسيم العمل .

ان التخصص الوظيفي يعتبر من الوظائف المؤثرة والتي تساهم بشكل كبير في تطور قدرات الافراد العاملين ، وهذا التركيز يبدأ من عملية التوظيف التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية التابعة للمنظمة والمسؤولة عن الاختيار الامثل للعاملين، ثم متابعتهم اثناء تادية مهامهم ، كل هذا يعتمد اعتماد كلي على التخصص الوظيفي ، حيث ان الهيكل التنظيمي للمنظمة يحتوي على مجموعة من مراكز الوظيفية التي تتطلب نوع معين و مؤهلات خاصة يجب ان تتوفر في طالب العمل او العامل الذي يشغل منصب داخل المنظمة ، ان هذا الاهتمام بعملية التخصص الوظيفي راجع الى الاهمية الكبيرة والتاثير القوي الذي يلعبه تحديد الادوار الوظيفية في سيرورة العمل وبالتالي الوصول الى اهداف المنظمة.

لذلك سوف نتطرق من خلال هذه الورقة البحثية الى تساؤل رئيسي يتمثل في ماهي علاقة التخصص الوظيفي و اداء العاملين ؟

يندرج تحت هذا التساؤل اسئلة فرعية تتمثل في :

- 1- هل توجد علاقة لتقسيم العمل على زيادة الرقابة الذاتية ؟
- 2- هل توجد علاقة للسن على مدى تأثير التخصص الوظيفي على سير العمل ؟
- 3- هل توجد علاقة لطبيعة العمل بتحديد الأدوار واللوائح التنظيمية وزيادة الخبرة ؟
- 4- هل توجد علاقة لدور التخصص الوظيفي على المساعدة على تجنب الوقوع في الأخطاء ؟

ثم قمنا بوضع الفرضية العامة التالية:

1- توجد علاقة للتخصص الوظيفي على أداء العاملين .

تندرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية :

1- توجد علاقة لتقسيم العمل على زيادة الرقابة الذاتية

2- توجد علاقة للسن بمدى تأثير التخصص الوظيفي على سير العمل

3- توجد علاقة لطبيعة العمل بتحديد الأدوار واللوائح التنظمة وزيادة الخبرة

4- توجد علاقة لدور التخصص الوظيفي ومساعدته على تجنب الوقوع في الأخطاء

1- العينة ومجتمع البحث :

لقد اخترنا مقر ولاية الجلفة الادارة المحلية والمجتمع المراد القيام بالدراسة عليه هو كل الافراد العاملين في الادارة ، اما العينة فلقد اخترنا العشوائية المنتظمة كون انه لا توجد فروق او عدم تجانس لمجتمع البحث وكان عدد المجتمع البحثي الكلي يقدر بـ 545 مفردة وكان عدد العينة يقدر بـ 109 أي ما يمثل 20 بالمائة من المجتمع الكلي ، والعينة محل الدراسة موزعة على العديد من المستويات الادارية.

2- منهج الدراسة وادوات جمع البيانات :

لقد اخترنا في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي نظرا الى اننا بصدد وصف وتحليل ظاهرة معينة ، ومحاولة التقصي على العلاقة الموجودة بين التخصص الوظيفي واداء العاملين.

اما عن اداة جمع المعطيات فلقد اخترنا الاستبانة (الاستمارة) ، والتي هي عبارة عن مجموعة من الاسئلة التي قمنا باستخراجها من الابعاد المعتمدة في الدراسة .

3- الجانب النظري للدراسة :

سوف نتطرق هنا الى التعرف على مفهوم التخصص الوظيفي والاداء (المقصود هنا بالاداء الاداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمة) وذلك من خلال الدائم النظرية لهذا الموضوع .

3-1- النظرية البيروقراطية:

البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، ولقد تعرضت لنقد شديد من العديد من المفكرين فيما يتعلق بجوانبها السلبية في قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها ويعد العلامة الألماني ماكس فيبر (Max Weber) (1864- 1920 ، أول من استخدم هذا المصطلح ، محددا من خلاله مواصفات (المنظمة المثالية) واعتبرها

مثالية (المنظمة البيروقراطية). وقد أثرت طبيعة المنظمات التي درسها فيبر كثيرا في بلورة ما توصل إليه من نموذج للبيروقراطية.¹

2-3- خصائص المنظمة البيروقراطية حسب " فيبر " :

❖ تحديد الاختصاصات الوظيفية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة واعتماد الصبغة القانونية في إيضاح جوانب التقسيم الوظيفي بالإضافة إلى توزيع العمال والأنشطة الإدارية بصورة رسمية وثابتة.²

❖ تخول السلطة لأفراد المنظمة وفق قواعد واضحة ومحددة كذلك الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف ، أما بالنسبة للأفراد فيتم اختيارهم وفق القدرة والكفاءة و الخبرة وتكون المعاملة مع الموظفين بشكل رسمي عن طريق الوثائق والمستندات والسجلات مع حفظ وتخزين هذه الوثائق .

و من خلال هذا يتضح أن البيروقراطية عند " فيبر " تسعى إلى جعل الإدارة تعمل على تحقيق أهدافها بشكل منظم و محدد معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة و الضبط الصارم المبني على الرشد و العقلانية مما يتطلب استخدام وسائل و أساليب دقيقة لتحقيق الأهداف.³

3-4- حركة الادارة العلمية (1920/1900) :

كان التركيز فيها على على الجوانب المادية في العمل والانتاج ، وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص اساسا صالحا لرفع الانتاج، ولم يكن الانسان في هذه النظرية الا اداة للعمل تستخدمه الادارة للوصول الى الانتاج المطلوب، لذلك حددت دورهم على اساس تلقيهم التعليمات وتنفيذها حسب الطريقة المثلى (one best méthode) التي تم تدريبهم عليها ، وكان يتم تحفيزهم بشكل اساسي بالحافز المادي.⁴

3-5- نظرية التقسيمات الادارية:

اهتمت هذه النظرية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء، وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث ان الافتراض الأساسي الذي اعتمدته هو ان كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير كما ان الهيكل التنظيمي قادرة على خلق الافراد الكفؤين في المنظمة. ولذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم. ومن المبادئ الرئيسية التي بشكلت محاور

¹ مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر، بدون طبعة ، 1994 ، ص ص، 40-

41

² الشناخ خليل محمد حسن و كاضم حمود خضير : نظرية المنظمة ، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطاعة، عمان، 2005، ص 33.

³ الشناخ خليل محمد حسن و كاضم حمود خضير، مرجع سابق، ص 34.

⁴ على السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة - بدون سنة نشر ، ص 08.

اهتماماتها بتحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة، كذلك القيام بتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة وتجزئة مهمات كل تقسيم الى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد.¹

4- تنمية المورد البشري :

يعد المورد البشري من المفاهيم الحديثة التي لاقت رواجاً كبيراً ، والمقصود بالمورد البشري هو الافراد العاملين داخل المنظمة، وفي هذا الصدد سوف نتطرق الى مفهوم تنمية المورد البشري .

4-1- مفهوم تنمية الموارد البشرية :

تعرف تنمية الموارد البشرية أنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صححا ما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة قدرة الإنسان يزداد وتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"²

كذلك عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية أنها "تمثل أحد المقومات الأساسية في تحرك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان معارف أو معلومات أو نظرات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيها الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتناينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، و علاقته مع زملائه و رؤسائه ومرؤوسه ."³

4-2- مفهوم اداء المورد البشري :

ان مفهوم الاداء يختلف ويتشعب باختلاف الاراء والتوجهات ، ومعنى مصطلح الاداء فهو يعبر عن مدى انجاز المهام حيث يرى الكثير من الباحثين ان الاداء يعني "قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله" وكذلك يمكن تعريه على انه "الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العملية الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج لتوفير مستلزمات الانتاج، ولأجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها ، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والاهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال فترة زمنية محددة"⁴

¹ لشناع خليل محمد حسن ، كاضم حمود خضير ، المرجع السابق ص 50.

1 موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،

2000، ص 78 .

³ أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص591.

⁴ عبد الملك مزهودة الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) عدد الاول ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ص 86.

5- الدراسة الميدانية :

سوف نتطرق في ما يلي إلى التحليل الإحصائي والسوسيولوجي للفرضية والتي تنص على ما يلي "توجد علاقة للتخصص الوظيفي في اداء المورد البشري"

جدول رقم 01: علاقة الجنس بتقسيم العمل وزيادة الرقابة الذاتية

هل تقسيم العمل يساعد على الرقابة الذاتية	الجنس		المجموع
	ذكور	أنثى	
نعم	50 73.5%	36 48.5%	68 78.9%
لا	18 11.8%	5 17.6%	23 21.1%
المجموع	68 100.0%	41 100.0%	109 100.0%

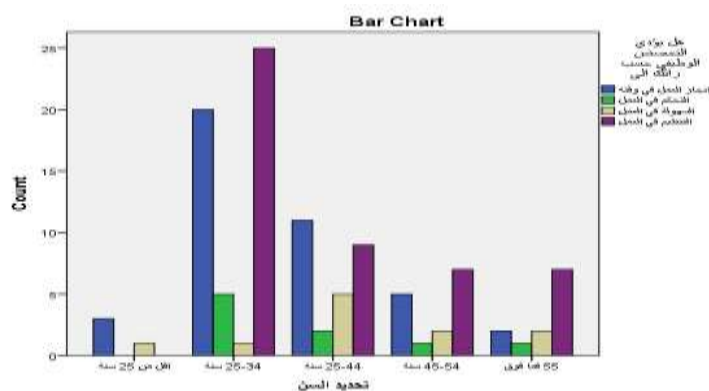
نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 9.78 % من المحوئين يرون أن تقسيم العمل ساعد على الرقابة الذاتية منهم نسبة 5.73 % ذكوار ، ونسبة 5.48 % من فئة الإناث ، كما نجد نسبة 1.21 % من المحوئين الذين يرون أن تقسيم العمل لا ساعد على الرقابة الذاتية منهم نسبة 6.17 % من جنس الإناث ونسبة 8.11 % من جنس الذكور.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا أن أغلبية يرون أن تقسيم العمل ساعد على الرقابة الذاتية وهذا ما عكس مدى أهمية التقسيم الوظيفي في ضغط العامل في الاتجاه الصحيح نحو انجاز مهامه طريقة صحيحة دون اللجوء إلى الرقابة المباشرة عليه ، والتالي تحقيق أهداف المؤسسة ، إن تقسيم العمل ساعد على تحدد و تخصص المهام لكل عامل وهذا ما يجعل من هذا العامل يؤدي مهامه بشكل من الإل ازمة لأنه في حالة عدم قامه انجاز المهام المنوطة به سوف عرضه إلى العقاب ، وكذلك اطلاع العامل أكثر مهامه ودوره الرئيسي وهذا ما يجعل العامل مسؤولا بشكل تام عن عمله ، لأنه كل سوف يتصرف وعمل على قدر المسؤولية ، إحساس الموظف بالمسؤولية فان العامل على يقين أنه الوحيد المزاوول لمهام ما مما يجعله يؤدي ما عليه والتالي فهو يراقب نفسه ، حيث تزداد المسؤولية ودرجة تحملها.

وهنا يتولد لدى العامل الإحساس أو الشعور المسؤولية اتجاه المنصب والتالي صبح العامل يراقب نفسه قبل ان يراقبه مشرفه ، وهذا ما ساعد على السير الحسن للمهام والواجبات ومنه المساهمة في تحقيق الأهداف الرئيسة للمنظمة .

جدول رقم 02: يبين علاقة السن بمدى تأثير التخصص الوظيفي على سير العمل

السن	أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى 34 سنة	من 35 سنة إلى 44 سنة	من 45 سنة إلى 55 سنة	من 55 سنة فما فوق	المجموع
انجاز العمل في وقته	3%	20%	11%	5%	2%	41 %37.6
التحكم في العمل	0%	5%	2%	1%	1%	9 8.2%
السهولة في العمل	1%	1%	5%	2%	2%	11 10.1%
التنظيم في العمل	0%	25%	1%	9%	7%	48 %44.1
المجموع	4%	51%	27%	15%	12%	109 100.0%



بشكل رقم 01: (المصدر: برنامج spss من اعداد الباحثين)

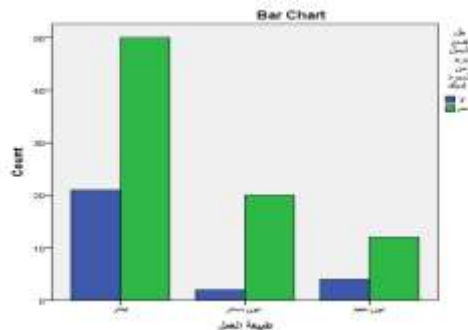
نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 1.44% أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التنظيم في العمل مدعومة بنسبة 7.46% محصورة بين فئة 45 إلى 55 سنة ، ونسبة 4.33% محصورة بين 35-44 سنة ، بينما نسبة 6.37% يرون أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى انجاز العمل في وقته مدعومة بنسبة 75% من فئة الأقل من 25 سنة ونسبة 7.40% محصورة بين 35-44 سنة ، ونسبة 2.39% محصورة ما بين 25 إلى 34 ، ونسبة 4.33% محصورة ما بين 45 إلى 55 سنة ونسبة 6.16% من فئة 55 فما فوق، بينما نسبة 1.10% من المحوئين الذين يرون أن التخصص الوظيفي إلى السهولة في العمل ، مدعومة بنسبة 2.37% من الفئة المحصورة بين فئة 25 إلى 34 سنة ، ونسبة 25% من فئة 55 فما فوق ونسبة 5.18% محصورة بين 35-44 سنة ، ونسبة 3.13% محصورة من 45 إلى 55 سنة ونسبة 9.1% محصورة بين 25 إلى 34 سنة ، بينما نسبة 2.8% يوافقون على أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى التحكم في العمل مدعومة بنسبة 8.9% محصورة من 25 إلى 34 سنة ، ونسبة 3.8% من 55 فما فوق وما نسبته 4.7% محصورة بين 35 إلى 44 سنة وأخى ار ما نسبته 6.6% محصورة من 45 إلى 55 سنة.

من خلال القراءة الاحصائية للجدول المبين أعلاه نلاحظ أن التخصص الوظيفي يؤدي إلى بدرجة كبيرة بنسبة 1.44 % إلى التنظيم في العمل حيث تكون المهام والوظائف محددة بشكل منتظم وواضح وهذا ما ساعد على تنظم العمال لمهامهم من جهة و التنظيم النسبة للوظائف الأخرى فما بينها من جهة أخرى ، كذلك فان التخصص الوظيفي ساعد على انجاز العمل في وقته في المرتبة الثانية بنسبة 6.37% حسب إجابات أف ارد العينة ، عموما فان التخصص الوظيفي من أساسات التنظيمات الحديثة فان المنظمة اليوم تتركز بشكل كبير على التخصص الوظيفي لما له من فوائد كبيرة على المنظمة حيث أن تقسيم العمل ساعد على تطور أداء العاملين والنضج الوظيفي لكل عامل والتالي تطور المورد البشري إلى الأفضل ، إن النظرات الكلاسيكية للإدارة وحيث الحديثة اتفقت على أن تقسيم العمل هو من أساسات العمل في جمع المجالات (عملية الإنتاج ، الإدارات.....) لما له من أهمية حيث إذا ارت الموارد البشري من أساساتها أو مادتها التخصص الوظيفي حيث أنها تعتمد إلى وضع العامل المناسب في المكان المناسب من خلال شروط معينة .

من خلال ما سبق مكن استنتاج إن التخصص الوظيفي ساعد على عملية التنظيم الوظيفي داخل المنظمة وكذلك ساعد على انجاز العمل في وقته ، كل هذا يؤدي إلى تحقيق الأهداف .

جدول رقم 03: يبين علاقة طبيعة العمل بتحديد الأدوار واللوائح التنظيمية وزيادة الخبرة

المجموع	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	طبيعة العمل	
				نعم	لا
82 75.2%	12 75%	20 90.9%	50 70.4%	ت %	ت %
27 24.8%	4 25%	2 9.1%	21 29.6%	ت %	ت %
109 100.0%	16 100.0%	22 100.0%	71 100.0%	ت %	ت %



بشكل رقم 02: (المصدر: برنامج spss من اعداد الباحثين)

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 57.2 % من المحوئين يرون أن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زادة الخبرة مدعمة نسبة 9.90 % أعوان التحكم، ونسبة 75 % من فئة إطار ارت ثم نسبة 4.70 % من فئة أعوان التحكم، كما نجد نسبة 8.24 % من المحوئين الذين يرون أن تحديد الأدوار

لا يؤدي إلى الخبرة مدعمة بنسبة 6.29 % من فئة الإطارات و نسبة 25% من فئة أعوان التنفيذ ثم نسبة 1.9 % من فئة أعوان التحكم .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب الفئات العمالة على اختلاف مراكزها يوافقون على أن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زيادة الخبرة لدى العامل وذلك لان فهم الأدوار الوظيفة وكيفية تطبيقها يزد من السهولة في تأديتها والتالي زيادة الخبرة ، كذلك فان التخصص الوظيفي ساعد العمال على التكيف مع الوظيفة ومعرفة جمع جوانبها من حيث المهام والأدوار وكيفية تأديتها وهذا ما ينعكس على خبرة العاملين حيث أن العامل يزد إتقانه لمهام الوظيفة وسرعة انجازها وحتى أن طول المدة في نفس المهام يؤدي الضرورة إلى زيادة الخبرة ، كما لمسهنا من خلال إجابات المحوئين حيث أن العمال ذوي الخبرة الطويلة يؤكدون على أن تقسيم العمل على الافراد بشكل ثابت وواضح ساعد على تقبل المهام وهذا لأنها محددة و محصورة في عدد أو ملف معين قوم العامل معالجته دون الملفات الأخرى ، هنا مع مرور الوقت صح لهذا العامل خبرة ومعرفة تامة بجمع جوانب هذا الملف والتالي تزد خبرة هؤلاء العمال ، إن تقسيم العمل من خلال ما سبق ساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

جدول رقم 04: يبين دور التخصص الوظيفي ومساعدته على تجنب الوقوع في الأخطاء.

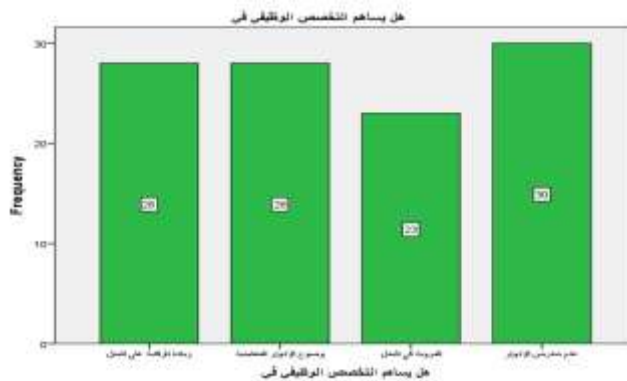
النسبة المئوية	التكرارات	التخصص الوظيفي إلى تجنب الأخطاء
69.7%	76	نعم
26.6%	29	لا
3.7%	4	أحيانا
100.0%	109	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 7.69 % يوافقون على أن التخصص الوظيفي إلى تجنب الأخطاء لدى العاملين بينما ما نسبته 6.26 % يرون أن التخصص الوظيفي لا يؤدي إلى تجنب الأخطاء لدى العمال.

يتبين من خلال القراءة الاحصائية للجدول أن التخصص الوظيفي إلى تجنب الأخطاء لدى العاملين ، إن تحديد الأدوار يجعل من العاملين مارسوا ادوار معينة ومحددة سلفا والتالي فان العامل الضرورة ستقل أخطائه مع مرور الوقت و تزد خبرته وهذا ما لمسهنا من إجابة المحوئين في هذا الخصوص حيث أكدوا أن تحديد الأدوار يؤدي إلى الفهم الجيد لكافة تأدة المهام بشكل جيد وهذا يجنب العامل الوقوع في الأخطاء والتالي تحسن الأداء العام للعمال وهذا ما ساعد على تطور الموارد البشري من خلال هذا الإجراء (التخصص الوظيفي) الذي فضله استطاعت المنظمات أن تحقق أهدافها وان تستمر أكثر أي تحسن الأداء العام للمنظمة.

✓ جدول رقم 05: يبين دور تقسيم العمل

النسبة المئوية	التكرار	تقسيم العمل يؤدي إلى
25.7%	28	زادة الرقابة على العمل
25.7%	28	وضوح الأدوار التنظيمية
21.1%	23	المرونة في العمل
27.5%	30	عدم تعارض الأدوار
100.0%	109	المجموع



بشكل رقم 03: (المصدر: برنامج spss من اعداد الباحثين)

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة 5.27 % من العمال الذين يرون أن تقسيم العمل يؤدي إلى عدم تعارض الأدوار ونسبة 7.25 % من العمال الذين يوافقون على أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الرقابة على العمل ووضوح الأدوار التنظيمية بينما ما نسبته 1.21 % يرون أن تقسيم العمل يؤدي إلى المرونة في العمل .

من خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ إجابات المحوئين متقاربة والتالي فان تقسيم العمل يؤدي إلى عدم تعارض الأدوار حيث أن تحديد الوظائف لكل عامل يرفع اللبس عن مهام كل عضو في التنظيم والتالي كون هناك نوع من التكامل بين الوظائف بدلا من التعارض ، كذلك فان تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الرقابة عن العمل ذلك لان العامل الذي لا يؤدي المهام الموكلة إله فلا ستطع عامل آخر أن يؤديها بشكل جيد لان العامل المتخصص تصح له نوع من السرعة والمرونة في العمل كم الخبرة التي كتسبها عبر الزمن ، أما وضوح

الأدوار التنظيمية فان كل عضو في التنظيم تحدد أدواره من خلال اللوائح التنظيمية وعقود العمل الموضحة فيها المهام كل دقة لجمع العمال واخيرا فان تقسيم العمل يؤدي إلى المرونة في العمل لان كل عامل تكون مهامه واضحة ومضبوطة وهذا يؤدي السهولة التي بدورها تجعل من تأدية الأدوار بشكل مرن ودقيق.

6- نتائج تحليل البيانات للدراسة الميدانية:

من خلال تحليلنا لبيانات الجداول الخاصة الفرضية التي تنص على " توجد علاقة للتخصص الوظيفي على اداءالمورد البشري " أوضح تحليل بيانات هذه الفرضية بوجود علاقة بين تحديد الأدوار التنظيمية ومستوى فعالية الأداء الوظيفي في العمل من خلال النتائج التالية:

❖ التخصص الوظيفي يؤدي بدرجة كبيرة إلى التنظيم في العمل حيث تكون المهام والوظائف محددة بشكل منتظم وواضح وهذا ما ساعد على التنظيم بالنسبة لمهام المورد البشري من جهة و التنظيم بالنسبة للوظائف الأخرى فميا بينها من جهة أخرى ، كذلك فان التخصص الوظيفي ساعد على انجاز العمل في وقته ، عموما فان التخصصالوظيفي من أساسات التنظيمات الحديثة إذ أن المنظمة اليوم تتركز بشكل كبير على التخصص الوظيفي .

❖ إن تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زادة الخبرة لدى العامل وذلك لان فهم الأدوار الوظيفية وكيفية تطبيقها يزيد السهولة في تأديتها وبالتالي زيادة الخبرة و تحديد الأدوار التنظيمية يؤدي إلى زيادة الخبرة لدى العاملين و يجعل من العاملين مارسوا ادوار معينة ومحددة سلفا وبالتالي فان العامل بالضرورة ستزيد خبرته مع مرور الوقت.

❖ تحديد الوظائف ساعد على زادة الخبرة لدى العمال ، وهذا ارجع إلى قناعات العمال ان التخصص الوظيفي ساعد بشكل كبير في زادة الخبرة.

❖ تقسيم العمل يؤدي إلى عدم تعارض الأدوار حيث أن تحديد الوظائف لكل عامل يرفع اللبس عن التداخل المهام لكل عضو في التنظيم وبالتالي يكون هناك نوع من التكامل بين الوظائف بدلا من التعارض ، كذلك فان تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الرقابة عن العمل ووضوح الأدوار التنظيمية فكل عضو في التنظيم تحدد أدواره من خلال اللوائح التنظيمية وعقود العمل، التي توضح فيها المهام بكل دقة لكل عامل ، إذا فان تقسيم العمل يؤدي إلى المرونة في العمل لان كل عامل تكون مهامه واضحة ومضبوطة وهذا يؤدي إلى السهولة التي بدورها تجعل من تأدية الأدوار عملية سهلة.

التخصص الوظيفي ساعد بشكل كبير على التنظيم في العمل حيث أن الوظائف تكون محددة وهذا ما يخلق نظام ساعد على السير الحسن للعمل ، وكذلك فان التخصص الوظيفي ساعد على انجاز العمل في وقته حيث أن العامل طلب منه تأدية مهام محددة وهذه المهام تكون في مجال تخصصه أي أن لديه معرفة عن كيفية انجازها وبالتالي فان العامل المتخصص يؤدي أدواره في الوقت المناسب ، والتخصص الوظيفي

يؤدي كذلك إلى السهولة في العمل حيث أن العامل المتخصص تكون لديه نوع من السهولة في القيام بالواجبات المنوطة به ، فلقد قامت النظريات الإدارية على عنصر التخصص الوظيفي الذي اعتبر اكتشاف مهم جدا لعلم الإدارة التي من خلاله تطورت الموارد البشرية وأصبحت ضالعة في تخصصاتها ويعود الفضل إلى مجموعة من العلماء بداية من ماكس فيبر وغيره .

من خلال ما سبق نستنتج انه توجد علاقة ذات دلالة ايجابية بين تحديد الأدوار التنظيمية وزيادة الفعالية الوظيفية للمورد البشري حيث أن المتغير الأول (التخصص الوظيفي) يؤثر بشكل كبير على المتغير التابع (اداء المورد البشري) وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين من خلال تحليل النسب المؤوية للبيانات الموضحة في الجداول أعلاه .

الهوامش والإحالات :

- 1- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر،، بدون طبعة ، 1994 ، ص ص ، 40- 41 .
- 2- الشناع خليل محمد حسن و كاضم حمود خضير : نظرية المنظمة ، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطاعة ، عمان ، 2005 ، ص 33.
- 3- الشناع خليل محمد حسن و كاضم حمود خضير، مرجع سابق ، ص 34.
- 4- على السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة. بدون سنة نشر ، ص 08.
- 5- لشناع خليل محمد حسن ، كاضم حمود خضير ، المرجع السابق ص 50.
- 6- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 78 .
- 7- أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 591.
- 8- عبد المليك مزهودة الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) عدد الاول ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر –بسكرة ص 86.

قائمة المراجع والمصادر:

- 1- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر،، بدون طبعة ، 1994 ،
- 2- على السلمي، السلوك الانساني في الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة. بدون سنة نشر

- 3- الشناع خليل محمد حسن و كاضم حمود خضير: نظرية المنظمة، ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع والطاعة ، عمان، 2005.
- 4- موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000.
- 5- عبد المليك مزهودة الاداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم) عدد الاول ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر – بسكرة .
- 6- أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975.